



Тарабрін Олексій Євгенович
доктор сільськогосподарських
наук, професор,
ДНСГБ УААН
(м. Київ)

ІНОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ

У статті розглядаються питання розвитку інноваційного менеджменту в агропромисловому комплексі України. Показані характеристики іновацій, інноваційного процесу, дана їх класифікація.

В статье рассматриваются вопросы развития инновационного менеджмента в агропромышленном комплексе Украины. Даны характеристики инноваций, инновационного процесса, разработана их классификация.

The questions of the development of innovation management in agricultural complex in Ukraine are observed in the article.

У світовій економічній літературі "іновація" інтегрується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, що втілюється в нових продуктах і технологіях. Проблематика нововведень у нашій країні протягом багатьох років розроблялася в рамках економічних досліджень НТП.

Відповідно до міжнародних стандартів іновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у виді нового або удосконаленого продукту, упровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, використовуваного який використовується в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.

Іновація може бути розглянута як у динамічному, так і в статистичному аспекті. У останньому випадку іновація рекомендується як кінцевий результат науково-виробничого циклу (НПЦ). Розробка, впровадження у виробництво нової продукції мають для фірм важливе значення як засіб підвищення конкурентноздатності й усунення залежності фірми від розбіжності життєвих циклів виробленої продукції. У сучасних умовах відновлення продукції відбувається досить швидкими темпами.

Іноваційний менеджмент - одне з напрямків стратегічного керування, здійснюваного на вищому рівні керівництва компанії. Його метою є визначення головних напрямків науково-технічної і виробничої діяльності фірми в таких областях: розробка і впровадження нової продукції (інноваційна діяльність); модернізація й удосконалення що випускається продукції; подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції; зняття з виробництва застарілої продукції.

Інноваційний менеджмент порівняно нове поняття для наукової громадськості і підприємницьких кіл України. Саме в даний час Україна переживає бум новаторства. На зміну одному формам і методам керування економікою приходять інші. У цих умовах інноваційною діяльністю буквально змушені займатися всі організації, усі суб'єкти господарювання від державного рівня керування до знову створеного товариства з обмеженою відповідальністю в сфері малого бізнесу.

Термін "іновація" став активно використовуватися в перехідній економіці України як самостійно, так і для позначення ряду родинних понять: "інноваційна діяльність", "інноваційний процес", "інноваційне вирішення" і т.п. У літературі нараховується велика кількість визначень.

Прийнято вважати, що поняття "нововведення" є російським варіантом англійського слова *innovatoin*. Буквальний переклад з англійського означає "введення новацій" або в нашому розумінні цього слова "введення нововведень". Під нововведенням розуміється новий порядок, новий звичай, новий метод, винахід, нове явище. Російське словосполучення "нововведення" у буквальному значенні "введення нового" означає процес використання нововведення.

Таким чином, із моменту прийняття до поширення нововведення одержує нова якість - стає нововведенням (іновацією). Процес введення нововведення на ринок прийнято називати процесом комерціалізації. Період часу між появою нововведення і втіленням його в нововведення (іновацію) називається інноваційним лагом. У повсякденній практиці, як правило, ототожнюють поняття нововведення, новація, нововведення, іновація, що цілком з'ясовано. Нововведенням може бути новий порядок, новий метод, винахід. Нововведення означає, що нововведення використовується. З моменту прийняття до поширення нововведення одержує нова якість і стає іновацією. Будь-які винаходи, нові явища, види послуг або методи тільки тоді одержують суспільне визнання, коли будуть прийняті до поширення (комерціалізації), і вже в новій якості вони виступають як нововведення (іновації).

Іноваційний процес

Загальновідомо, що перехід від однієї якості до другої потребує витрат ресурсів (енергії, часу, фінансів тощо). Процес перекладу нововведення (іновації) у нововведення (іновації) також потребує витрат різноманітних ресурсів, головними з яких є інвестиції і час. У умовах ринку як система економічних відношень купівлі - продажі товарів, у рамках якої формуються попит, пропозиція і ціна, головними компонентами іноваційної діяльності виступають нововведення, інвестиції і нововведення. Нововведення формують ринок нововведень (новацій), інвестиції ринок капіталу (інвестицій), нововведення (іноваци) ринок чистої конкуренції нововведень. Ці три головних компоненти й утворюють сферу іноваційної діяльності.

Під іноваціями в широкому змісті розуміється прибуткове використання нововведень у виді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру. Період часу від зародження ідеї, створення і поширення нововведення і до його використання прийнято називати

життєвим циклом інновації. З урахуванням послідовності проведення робіт життєвий цикл інновації розглядається як інноваційний процес.

Терміни "інновація" і "інноваційний процес" близькі, але не однозначні. Інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням і поширенням інновацій. Творці інновації (новатори) керуються такими критеріями, як життєвий цикл виробу й економічної ефективності. Їхня стратегія спрямована на те, щоб перевершити конкурентів, створивши нововведення, що буде визнано унікальним у певній області. Науково-технічні розробки і нововведення виступають як проміжний результат науково-виробничого циклу і в міру практичного застосування перетворюються в науково-технічні інновації - кінцевий результат. Науково-технічні розробки і винаходи є додатком нового знання з метою його практичного застосування, а науково-технічні інновації (НТІ)- це матеріалізація нових ідей і знань, відкриттів, винаходів і науково-технічних розробок у процесі виробництва з метою їхньої комерційної реалізації для задоволення визначених запитів споживачів.

Неодмінними властивостями інновації є науково-технічна новизна і виробнича придатність. Отже, науково-технічні інновації повинні: мати новизну; задовольняти ринковий попит; приносити прибуток виробнику. Поширення нововведень, як і їхнє створення, є складовою частиною інноваційного процесу.

Розрізняють три логічні форми інноваційного процесу: простий внутрішньоорганізаційний (натуральний), простий міжорганізаційний (товарний) і розширений. Внутрішньоорганізаційний інноваційний процес припускає створення і використання нововведення усередині однієї і тієї ж організації, нововведення в цьому випадку не приймає безпосередньо товарної форми. При простому інноваційному процесі нововведення виступає як предмет купівлі-продажу. Така форма інноваційного процесу означає відділення функції творця і виробника нововведення від функції його споживача.

Розширений інноваційний процес виявляється в створенні нових виробників нововведення, у порушенні монополії виробника-піонера, що сприяє через взаємну конкуренцію удосконалюванню споживчих властивостей товару, що випускається. У умовах товарного інноваційного процесу діють як мінімум два хозяйнуючих суб'єкти: виробник (творець) і споживач (користувач) нововведення. Якщо нововведення - технологічний процес, його виробник і споживач можуть сполучатися в одному суб'єкті, що хазяйнує.

Простого інноваційний процес переходить у товарний за дві фази: 1) створення нововведення і його поширення; 2) дифузія нововведення. Перша фаза - це послідовні етапи наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт, організація дослідного виробництва і збуту, організація комерційного виробництва. На першій фазі ще не реалізується корисний ефект нововведення, а тільки створюються передумови такої реалізації. На другій фазі суспільно- корисний ефект перерозподіляється між виробниками нововведення (ВН), а також між виробниками і споживачами.

Класифікація інновацій

Для успішного керування інноваційною діяльністю необхідне ретельне вивчення інновацій Насамперед необхідно уміти відрізнити інновації від несуттєвих

видозмін у продуктах і технологічних процесах (наприклад, естетичні зміни - кольори, форми і т.п.); незначних технічних або зовнішніх змін у продуктах, що залишають незмінними конструктивне виконання й здійснюючих не достатньо помітний вплив на параметри, властивості, вартість виробу, а також вхідних у нього матеріали і компонентів; від розширення номенклатури продукції за рахунок освоєння виробництва випускаваних не колись на даному підприємстві але уже відомих на ринку продуктів, із метою задоволення поточного попиту і збільшення прибутків підприємства. Новизна іновацій оцінюється по технологічних параметрах, а також із ринкових позицій. З урахуванням цього будується класифікація іновацій.

У залежності від технологічних параметрів іновації підрозділяються на: продуктові іновації, вони включають застосування нових матеріалів, нові напівфабрикати і комплектуючих; одержання принципово нових продуктів, процесні іновації означають нові методи організації виробництва (нові технології). Процесні іновації можуть бути пов'язані зі створенням нових організаційних структур у складі підприємства (фірми).

По типах новизни для ринку іновації діляться на:

- нові для галузі у світі;
- нові для галузі в країні;
- нові для даного підприємства (групи підприємств).

За місцем в системі (на підприємстві, у фірмі) можна виділити:

- іновації на вході підприємства (зміни у виборі і використанні сировини, матеріали, машин і устаткування, інформації й ін.);
- іновації на виході підприємства (вироби, послуги, технології, інформація й ін.);
- іновації системної структури підприємства (управлінської, виробничої, технологічної).

У залежності від глибини внесених змін виділяють іновації:

- радикальні (базові); що
- покращують;
- модифікаційні (приватні).

Інноваційна стратегія

Головна увага в іноваційному менеджменті приділяється виробітку стратегії іновації і мір, спрямованих на її реалізацію. Розробка і випуск нових видів продукції стає пріоритетним напрямком стратегії фірми, тому що визначають всі інші напрямки її розвитку. Здійснення іноваційного менеджменту в цілому припускає: розробку планів і програм іноваційної діяльності;

- спостереження за ходом розробки нової продукції і її впровадження;
- розгляд проектів створення нових продуктів;
- проведення єдиної іноваційної політики: координації діяльності в цій області у виробничих підрозділах;
- забезпечення фінансами і матеріальними ресурсами програм іноваційної діяльності;
- забезпечення іноваційної діяльності кваліфікованим персоналом;

- створення тимчасових цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем - від ідеї до серійного виробництва продукції.

Вибір стратегії є запорукою успіху інноваційної діяльності. Фірма може виявитися в кризі, якщо не зуміє передбачати обставини, що змінюються, і відреагувати на них вчасно. Вибір стратегії - найважливіша складового циклу інноваційного менеджменту. У умовах ринкової економіки керівнику недостатньо мати гарний продукт, він повинен уважно стежити за появою нових технологій і планувати їхнє впровадження у своїй фірмі, щоб не відставати від конкурентів.

Стратегічне планування переслідує дві головні мети.

1. Ефективний розподіл і використання ресурсів. Це так називана "внутрішня стратегія". Планується використання обмежених ресурсів, таких, як капітал, технології, люди. Крім того, здійснюється придбання підприємств у нових галузях, вихід із небажаних галузей, добір ефективного "портфеля" підприємств.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Ставиться задача забезпечити ефективне пристосування до зміни зовнішніх чинників (економічні зміни, політичні чинники, демографічна ситуація й ін.).

Стратегічне планування ґрунтується на проведенні численних досліджень, зборі й аналізі даних. Це дозволяє мати постійний контроль за ринком. При цьому варто враховувати, що в сучасному світі обстановка стрімко змінюється. Отже, стратегія повинна бути розроблена так, щоб при необхідності її можна було замінити інший.

Розробка стратегії починається з формулювання загальної цілі організації, що повинна бути зрозуміла будь-якій людині. Постановка цілі грає важливу роль у зв'язках фірми з зовнішнім середовищем, ринком, споживачем. При виборі цілі потрібно враховувати два аспекти: хто є клієнтами фірми і які потреби вона може задовольнити.

Після постановки загальної цілі здійснюється другий етап стратегічного планування - конкретизація цілей. Наприклад, можуть бути визначені такі головні цілі:

- 1) прибутковість - домогтися в поточному році рівня чистого прибутку 5 млн. д.е. ;
- 2) ринки (обсяг продажів, частка ринку, впровадження в нові лінії), наприклад, довести частку ринку до 20% або довести обсяг продажів до 40 тисяч штук;
- 3) продуктивність, наприклад, середній годинниковий виробіток на одного робітника 8 їж. продукції;
- 4) продукція (загальний обсяг випуску, випуск нових товарів або зняття деяких моделей із виробництва й ін.);
- 5) фінансові ресурси (розмір і структура капіталу; співвідношення власного і позикового капіталу; розмір оборотного капіталу й ін.);
- 6) виробничі потужності, будинки і спорудження;
- 7) впровадження нових технологій (головні показники, технологічні характеристики, вартість, терміни впровадження);
- 8) організація - зміни в організаційній структурі і діяльності, наприклад, відчинити представництво фірми у визначеному регіоні;
- 9) людські ресурси (їхнє використання, спрямування, навчання і т.п.);
- 10) соціальна відповідальність.

Стратегічне планування спирається на ретельний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Процеси і зміни в зовнішньому середовищі роблять життєво важливий вплив на фірму. Головні чинники, пов'язані з зовнішнім середовищем, - це економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція. Особливо важливим чинником є конкуренція. Тому необхідно виявити головні конкуренти і з'ясувати їхні ринкові позиції (частка ринку, обсяги продажів, цілі і т.д.). Ретельне вивчення сильних і слабких сторін конкурентів і порівняння їхні результати з власними показниками дозволять краще продумати стратегію конкурентної боротьби.

До серйозних чинників зовнішнього середовища відносяться соціально-поведінські й екологічні. Фірма повинна враховувати також зміни в демографічній ситуації, освітньому рівні й ін. Аналіз внутрішнього середовища проводиться з метою виявлення сильних і слабких сторін у діяльності фірми.

Стратегія є відправним пунктом теоретичних і емпіричних досліджень. Організації можуть різнитися тим, наскільки їхні керівники, що приймають ключові рішення, зв'язали себе зі стратегією використання нововведень. Якщо вище керівництво підтримують спроби реалізувати нововведення, можливість того, що воно буде прийнято до впровадження в організації, зростає.

Характеристика результатів інноваційної діяльності

У результаті інноваційної діяльності народжуються нові ідеї, нові й удосконалені продукти, нові або удосконалені технологічні процеси, з'являються нові форми організації і керування різноманітними сферами економіки і її структур.

Результати інноваційної діяльності виражаються у виді інноваційної продукції, що може мати конкретну речовинну форму або бути в нематеріальній формі (наприклад «ноу-хау»).

Творці нововведень одержують на них авторські і суміжні з ними права. Виникає таке юридичне поняття, як інтелектуальна власність. Дане поняття передбачене Конвенцією, що заснували Всесвітню організацію інтелектуальної власності в 1967 р. Задача Всесвітньої організації інтелектуальної власності складається в сприянні її охороні. В Україні законодавча охорона інтелектуальної власності гарантована Конституцією України.

Інноваційна продукція повинна мати індивідуалізацію. У Цивільному кодексі України установлений такий засіб індивідуалізації продукції - товарний знак.

Право на використання товарних знаків одержують за допомогою їхньої реєстрації. В усьому світі товарні знаки застосовуються і захищаються. Товарні знаки грають важливу роль як для виробників і продавців, так і для покупців нововведень. Вони вказують, хто відповідає за визначений товар.

Однорідна продукція може випускатися різними виробниками, поширюватися різними продавцями. Причому і виробники, і продавці можуть мати свої товарні знаки. Саме товарний знак служить орієнтиром, підставою при виборі товару. Якщо покупець буде задоволений придбаним товаром, надалі він буде керуватися товарним знаком.

Товарний знак виконують такі функції:

- служить орієнтиром при виборі товару;

- указує на наявність відповідної якості товару;
- виділяє товар з однорідних товарів інших виробників;
- показує джерело походження товару, тому що інформація про власників товарних знаків внесена до реєстру товарних знаків, зареєстрованих у Патентному відомстві;
- рекламує товар, тому що забезпечує виробнику популярність, що стимулює і зберігає попит на товари;
- дозволяє виробнику або продавцю зайняти визначене становище на ринку завдяки визнанню товарного знака.

Товарний знак входить до складу нематеріальних активів, є предметом ліцензійних угод і об'єктом охорони промислової власності (складовою частиною інтелектуальної власності).

Результатом інноваційної діяльності є і ноу-хау («знаю, як»), що являють собою цілком або частково конфіденційні знання, досвід, навички, що включають зведення технічного, економічного, адміністративного, фінансового й іншого характеру. Використання «ноу-хау» забезпечують визначені переваги і комерційна вигода особі, що їх отримала.

«Ноу-хау» можуть бути незапатентовані технологічні знання і процеси, практичний досвід, методи, способи і навички по проектуванню, намірам, будівництву і виробництву виробів; проведенню наукових досліджень і розробок; склад і рецепти матеріалів, речовин і ін., а також досвід в області дизайну, маркетингу, керування, економіки, фінансів.

Права на винаходи, товарні знаки й інші результати інноваційної діяльності оформляються ліцензією.

Ефективність інноваційної діяльності можна оцінити через конкурентноздатність нової продукції, успішне представлення її на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Показники інвестиційної привабливості.

Кожний інвестиційний проект має свою конкретну спрямованість і може з найбільшою ефективністю бути реалізований у тихих регіонах України, де для цього є найкращі умови. До того ж оцінка і прогнозування інвестиційної привабливості регіонів України мають бути безпосередньо ув'язані з державною регіональною політикою, метою якої є забезпечення розвитку окремих регіонів з урахуванням таких факторів, як раціональне використання різноманітних економічних можливостей кожного з них, ефект оптимальної інтеграції, територіальний розподіл праці та взаємна економічна кооперація.

У відповідності до цієї мети завданнями державної політики регіонального розвитку є реконструкція старих промислових регіонів; стимулювання розвитку експортних та імпортозамінних виробництв тихих регіонів, які мають для цього найкращі умови; формування вільних (спеціальних) економічних зон; прискорений розвиток необхідної регіональної інфраструктури. Реалізація цих завдань тісно пов'язана з державною та приватною інвестиційною діяльністю.

Слід відзначити, що за кордоном такі розробки достатньо поширені, і ряд відомих наукових центрів та інвестиційних компаній періодично публікують оранжований за шаблоном інвестиційної привабливості перелік країн для орієнтування потенційних

інвесторів. У нашій країні відсутня аналогічна загально визнана методика, крім спеціальної методики, розробленої за допомогою українського вченого І. Бланка і розвинутої Л.Верховодою та Т.Воронковою. зважаючи на те, що вона може являти певний інтерес не тільки для державних службовців, які займаються питаннями розробки регіональної політики, науковців, але й для практиків зі сфери інвестиційного бізнесу, розглянемо основні методологічні положення такої оцінки та практичні висновки.

Інвестиційну привабливість регіонів України доцільно оцінювати на основі їх ранжування за такими п'ятьма синтетичними (узагальненими) показниками:

- рівень загально економічного розвитку регіону (включаючи природно-ресурсний потенціал, рівень розвитку промислового виробництва, спеціалізацію сільського виробництва);
- рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону (включаючи рівень розвитку будівництва, транспортної мережі, зв'язку, складського господарства тощо);
- демографічний чинник;
- рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури регіону (включаючи розвиток приватизації і формування недержавного сектору, формування ринкової інфраструктури);
- рівень криміногенних, екологічних та інших видів ризиків.

Кожний синтетичний показник оцінюється за сукупністю аналітичних показників, які входять до його складу. У свою чергу кількісна оцінка шкільного синтетичного показника отримана складанням рангових значень (у системі регіонів) аналітичних показників, які входять до його складу. Далі на основі кількісної оцінки п'яти вищенаведених синтетичних показників розрахований інтегральний показник інвестиційної привабливості регіонів України. При цьому враховано, що окремі синтетичні показники відіграють різну роль у прийнятті інвестиційних рішень відповідним “зваженням” значимості шкільного показника (зокрема, з урахуванням думок інвестиційних менеджментів), а саме: 35%, 15%, 25%, 10%.

При оцінюванні рівня загально економічного розвитку регіону також вивчалась потенційна потреба в обсягах інвестування, можливість формування інвестиційних ресурсів за рахунок власних джерел, сукупна ємність регіонального ринку.

Для цього оцінювання використовувались і такі аналітичні показники:

- 1) питома вага регіону у ВВП і виробленому національному доході;
- 2) обсяг виробленої промислової продукції на душу населення;
- 3) рівень самозабезпечення регіону головними продуктами харчування (обсяг виробництва відповідних видів сільськогосподарської продукції на душу населення);
- 4) середній рівень заробітної сплати робітників у регіоні;
- 5) обсяг і динаміка капітальних вкладень у регіоні в розрахунку на один жителя в регіоні;
- 6) кількість компаній і фірм усіх форм власності в регіоні;
- 7) питома вага збиткових підприємств у загальній кількості працюючих компаній і фірм.

Природно-ресурсний потенціал. Україна має знані й різноманітні природні ресурси, переважна більшість яких вже давно і добре вивчена та використовується

досить інтенсивно. Інвестиційне значення в Україні мають три види природних ресурсів: мінеральні, земельні й рекреаційні.

Земельні ресурси. Земля в Україні дуже родюча. Майже 60% усіх сільськогосподарських угідь розташовані на високородючих чорноземах. Чорноземи йдуть широкою полозою по центральній і східній частинах країни.

Забезпеченість земельними ресурсами і сприятливі кліматичні умови дозволяють займатись сільським господарством на всій території країни. Земля сама по собі має в Україні особливу інвестиційну цінність.

Підприємства харчової промисловості в головному концентруються у великих містах і населених пунктах, що входять до агломерації великих міст.

Переробна промисловість територіально пов'язана з міськими виробництвами технічних культур (цукровий буряк, соняшник, льон-довгунець).

Сільськогосподарське виробництво розміщене по всій території України. 42 млн.га, або 70% території країни, мають сільськогосподарське призначення. Орні землі займають 33 млн.га, пасовиська- 4,7 млн.га, сінокоси- 2,1 млн.га.

Продукція землеробства становить 52% у загальному обсязі сільськогосподарського виробництва. Структуру посівних площ: зернові- 47%, кормові- 34%, технічні- 11%, картопля, овочі, сади й баштанні- 8%.

Економічна криза позначилась на розвитку землеробства, особливо на виробництві технічних культур, овочів і баштанних.

У Україні повсюдно поширене тваринництво, його продукція становить 48% загального обсягу сільськогосподарської продукції.

Земля, клімат і багатогалузева спеціалізація відкривають великі можливості для інвесторів. Сільське господарство потребує фінансових ресурсів, оновлення технологій і виробничо-технічного парку. Але в сучасних умовах воно має знижену інвестиційну привабливість. Несприятливим полемо для інвестування є тваринництво.

У землеробстві інвестиційний інтерес представляють лише дві галузі: виробництво технічних культур і овочівництво. Інвестор має враховувати несприятливу кон'юктурну ситуацію на ринку сільськогосподарських продуктів України - низький купівельний попит через масове зменшення доходів населення. Діють також такі фактори, які зменшують конкурентноспроможність сільськогосподарської продукції, яка виробляється в Україні: екологічне забруднення та низька якість продукції, високий рівень витрат на виробництво. Проте інвесторів можуть привабити потенційні можливості інвестування в сільське господарство: право на землю, ніша на ринку України. Крім того, відсутні конкуренти і порівняно дешево можна придбати права власності.

Особливістю сучасного етапу розвитку інноваційної діяльності є утворення в найбільших фірмах єдиних науково-технічних комплексів, що об'єднують у єдиний процес дослідження і виробництво. Це припускає наявність тісного зв'язку всіх етапів циклу «наука - виробництво». Створення цілісних науково-виробничо-збутових систем об'єктивно закономірно, обумовлено науково-технічним прогресом і потребами ринкової орієнтації підприємств аграрного комплексу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Котлер Ф.* Основи маркетингу. – М.: Ростинтэр, 1996
2. *Уотермен Р.* Фактор відновлення. Як зберігають конкурентноздатність кращі компанії. М.: Прогрес, 1988.
3. *Скамай Л.* Ризики в іноваційному підприємстві // РИЗИК. – 1998. – № 5-6.
4. *Донцова Л.В.* Іноваційна діяльність: стан, необхідність державної підтримки, податкове стимулювання // Менеджмент у Росії і за рубежом. – 1998. – № 3.
5. *Герчикова І.Н.* Менеджмент: підручник. – М., 1994.
6. *Ільєнкова С.Д.* Іноваційний менеджмент. – М.: Банки і біржі, 1997.
7. *Фатхутдинов Р.А.* Іноваційний менеджмент = Innovatory management: підруч. для студ. вузів за фахом і напрямком “менеджмент”. – М.: Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 1998.